

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись	инициалы, фамилия
« _____ »	_____ 2019г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. – Управление персоналом

Развитие системы кадрового планирования организации

Руководитель	_____	старший преподаватель А.Н. Поздеев
	подпись, дата	

Выпускник	_____	А.Ю. Одинцова
	подпись, дата	

Консультант	_____	доцент, канд.экон.наук П.Н. Воронцов
подпись, дата		

Нормоконтролер	_____	старший преподаватель А.Н. Поздеев
подпись, дата		

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему «Развитие системы кадрового планирования организации» содержит 80 страниц текстового документа, 7 приложений, 37 использованных источников.

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, СИСТЕМА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ, ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

На сегодняшний день на исследуемом предприятии понятие кадрового планирования приравнено к определению потребности в персонале, цель системы кадрового планирования не сформулирована и не отражена в локальных нормативных актах организации.

Объект исследования – система управления персоналом АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева.

Предметом исследования выступает подсистема кадрового планирования АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева.

Цель работы состоит в предложении мероприятий по развитию системы кадрового планирования АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева.

В ходе проведенного исследования на основе выявленных недостатков системы кадрового планирования АО «ИСС» был предложен ряд рекомендаций: разработка Оперативного плана работы с персоналом, определение качественной потребности в персонале с помощью компетентностного подхода, модульное обучение специалистов отдела по работе с персоналом. Построена функционально-целевая схема по внедрению Оперативного плана работы с персоналом Общества.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические основы кадрового планирования.....	6
1.1 Понятие и сущность кадрового планирования в организации.....	6
1.2 Характеристика элементов системы кадрового планирования.....	13
1.3 Особенности кадрового планирования на высокотехнологичном предприятии машиностроения.....	28
2 Анализ системы кадрового планирования в АО «ИСС» имени академика М.Ф. Решетнева	34
2.1 Организационно-управленческая характеристика АО «ИСС» имени академика М.Ф. Решетнева	34
2.2 Система кадрового планирования АО «ИСС» имени академика М.Ф. Решетнева.....	38
3 Разработка мероприятий по развитию системы кадрового планирования АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева	50
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы кадрового планирования АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева.....	50
3.2 Построение функционально-целевой схемы по внедрению Оперативного плана работы с персоналом	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Проблема кадрового планирования относится к числу важных и острых проблем современного менеджмента и является актуальной на сегодняшний день. Эффективная система кадрового планирования на предприятии положительно влияет на результаты деятельности организации в целом путем оптимизации использования персонала организации, а также их профессионального потенциала. Следовательно, изучение теоретических основ кадрового планирования является важной основой деятельности любого предприятия.

В данной работе рассмотрено кадровое планирование с точки зрения системного подхода на примере АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева. На сегодняшний день на исследуемом предприятии понятие кадрового планирования приравнено к определению потребности в персонале, цель системы кадрового планирования не сформулирована и не отражена в локальных нормативных актах организации.

Объект исследования – система управления персоналом АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева.

Предметом исследования выступает подсистема кадрового планирования АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева.

Цель работы состоит в предложении мероприятий по развитию системы кадрового планирования АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева.

В соответствии с этой целью был поставлен ряд задач, к их числу относятся следующие:

- выявить основные элементы системы кадрового планирования;
- определить специфику кадрового планирования на высокотехнологичных предприятиях машиностроения;

– выявить сильные и слабые стороны системы кадрового планирования АО «ИСС»;

– разработать Оперативный план работы с персоналом и построить функционально-целевую схему по его внедрению в АО «ИСС».

Методами, которые применялись в процессе исследования, являются: анализ документов, опрос и наблюдение. Метод сбора информации, как анализ документов, позволяет получить общее представление о ситуации на предприятии. С помощью проведения опроса, точнее серии интервью с руководителем и специалистами отдела по работе с персоналом, появляется возможность описания более детальных моментов системы кадрового планирования АО «ИСС». Наблюдение позволяет сформировать собственное представление о системе кадрового планирования на данном предприятии.

Теоретической базой для данной бакалаврской работы послужат публикации отечественных специалистов по вопросам управления персоналом, теории организации и теории менеджмента, управления инновациями, а также вопросы кадрового планирования.

Информационной базой послужили локальные нормативные акты, данные управленческого и бухгалтерского учета, данные форм по учету кадров, экспертные оценки руководителей и специалистов организации, данные опроса специалистов.

Данная работа будет состоять из введения, трех частей, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой части будут описываться теоретические основы кадрового планирования. Во второй части будет представлен анализ деятельности предприятия, его системы управления персоналом и анализ существующей системы кадрового планирования на предприятии. Третья часть будет посвящена описанию рекомендаций по развитию системы кадрового планирования в АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева в г. Железнодорожск.

1 Теоретические основы кадрового планирования

1.1 Понятие и сущность кадрового планирования в организации

Планирование является одной из главных функций управления, так как планирование включает в себя определение целей управления, средств и времени достижения этих целей, прогнозирование объектов управления и т.д. Планирование можно определить как процесс распределения организационных ресурсов для достижения поставленных организационных целей [31, с. 4]. При этом в качестве ресурсов выступают материальные, человеческие, финансовые, временные и информационные.

Планирование обеспечивает координацию действий для достижения результатов путем оптимизации использования необходимых ресурсов, выполняет аналитико-прогностическую функцию, поэтому роль планирования нельзя недооценивать. Именно в планировании отражается осмысленный и целенаправленный характер управленческой деятельности.

Планирование включает в себя:

- определение конечных и промежуточных целей организации;
- определение задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- определение средств и способов решения конкретных задач;
- определение требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

Основные принципы планирования были определены А. Файолем, включают в себя [33]:

- единство – системный характер планирования;
- непрерывность – осуществление процесса планирования должно быть постоянным в рамках установленного цикла, а разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу;

– гибкость – планы и процесс планирования должны менять свою направленность в зависимости от возникновения непредвиденных обстоятельств;

– точность – планы должны быть конкретизированы в зависимости от внутренних и внешних условий, в которых функционирует организация;

планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации.

Позже Р. Акоффом был обоснован ещё один принцип планирования – принцип участия – привлечение в процесс планирования всех тех, кого он затрагивает.

Всё вышеизложенное имеет отношение и к управлению персоналом, что позволяет представить основную работу в этом направлении как кадровое планирование и реализацию конкретных мероприятий по его осуществлению.

Основой любой организации являются люди. Персонал является неотъемлемой частью любой организации, так как любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями и рациональное использование их потенциала с целью обеспечения организации конкурентного преимущества.

Кадровое планирование обуславливает постановку целей в области управления персоналом, а также определяет задачи для достижения этих целей, стратегии и мероприятия, направленные на своевременное обеспечение организации персоналом необходимого количества и качества в установленные сроки, увеличение эффективности их труда, создание оптимальных условий труда, развитие способностей работников организации и обеспечение их занятости.

Существует несколько подходов к определению кадрового планирования:

По мнению некоторых авторов кадровое планирование определяется как обеспечение организации персоналом необходимого количества и качества. В данном определении основной задачей кадрового планирования является предоставление рабочих мест [16].

Другие авторы характеризуют кадровое планирование как комплексное планирование всех направлений управления персоналом. Здесь уже задачей кадрового планирования является создание и повышение кадрового потенциала и развитие человеческих ресурсов организации [4].

На мой взгляд, более точно отражает суть кадрового планирования следующее определение: кадровое планирование— это целенаправленная, обоснованная и организованная деятельность, направленная на обеспечение организации в нужное время в необходимом количестве квалифицированными кадрами, их развитие и контроль за их использованием [22].

Суть кадрового планирования заключается в прогнозировании будущих изменений внешней и внутренней среды организации, а не только в решении текущих проблем. При этом должны быть запланированы и реализованы мероприятия, которые будут способствовать оперативной адаптации персонала к изменениям ситуации. Кадровое планирование предполагает определение оптимального кадрового состава, а также способы и формы обеспечения организации «нужными» работниками и их использование.

Существует несколько видов кадрового планирования, которые классифицируют по нескольким критериям. Рассмотрим некоторые из них.

В зависимости от сроков можно выделить стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование.

Стратегическое кадровое планирование является основной частью стратегического планирования всей организации. Стратегическое кадровое планирование определяет направления и цели кадровой политики организации для реализации генеральной стратегии фирмы [22].

Стратегическое кадровое планирование основывается на стратегических целях организации (производственных, экономических и т.д.) и определяет основные направления развития кадрового потенциала и возможных кадровых мероприятиях, которых необходимы для достижения плановых показателей организации, а также обеспечивает повышение управляемости персоналом в длительной перспективе [7].

Тактическое планирование основано на стратегическом планировании и ориентировано на «среднесрочную перспективу» (1-3 года), предполагает перенос кадровых стратегий на кадровые проблемы в управлении персоналом.

Оперативное планирование (преимущественно краткосрочное; до одного года) обеспечивает решение текущих кадровых проблем, ориентировано на достижение конкретных оперативных целей (возможно, связанных с изменением внутренней и внешней среды организации).

В зависимости от объекта планирования целесообразно выделяют коллективное и индивидуальное кадровое планирование [22].

Коллективное планирование включает определение потребности организации в целом или ее отдельных подразделений в персонале (планирование подбора и отбора персонала, его адаптации, оценки, обучения и развития и т.д.).

Индивидуальное планирование включает вопросы планирования развития отдельных сотрудников компании (ротация, карьерный рост, вертикальное и горизонтальное передвижение и т.д.).

Общее, что объединяет все виды кадрового планирования – цель. А именно создание системы управления кадрами, которая основывается на вовлечении сотрудников в общую работу, на осознании ими своей роли и значимости, участниками общего дела, обладающих уникальными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для качественного выполнения ими трудовой функции для достижения целей организации. Причем играют роль социальные гарантии и экономические стимулы, которые ориентированы на

соединение интересов (целей) как организации, так и ее работников, трудовой мотивации и удовлетворенности трудом, достижение максимальной производительности труда, повышение производственной эффективности, получение организациями высоких экономических показателей и т.д.

Обязательное условие кадрового планирования – тесная связь со стратегией организации. Эффективная система кадрового планирования организации в условиях повышения значимости развития кадрового потенциала является обязательным элементом стратегии предприятия [31]. Стоит отметить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации (рисунок 1.1). Кадровое планирование не должно производиться изолировано, без учета плановых заданий, которые вытекают из планирования производства, сбыта, инвестиций и организационного планирования.

Если рассматривать кадровое планирование отдельно, не связывая его с другими планами организации, оно будет малоэффективным, так как на решение кадровых вопросов оказывают значительное воздействие другие планы организации. Но данные планы, если в них не учитываются решения по кадровым вопросам, могут привести к негативным последствиям.

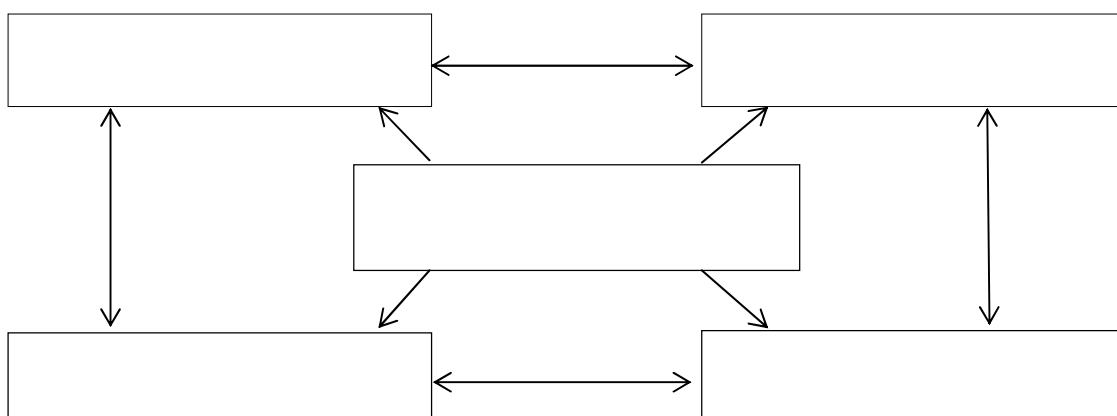


Рисунок 1.1 – Интегрированное кадровое планирование

Кадровое планирование определяет исходные данные для планирования финансов, производства, инвестиций, объемов товаров и услуг и т.д., а

также вытекает из данных планов. Оно предполагает возможность своевременной реакции на ситуации, оказывающие влияние на текущий производственный процесс, и выполняет свою задачу своевременного предоставления необходимой рабочей силой. Поэтому планирование персонала должно применяться совместно с другими областями планирования предприятия и быть согласованным с ними через взаимосвязь планов [19].

Реализацию кадрового планирования могут сопровождать следующие негативные факторы [31]:

1. Сложность прогнозирования поведения кадров (неустойчивый социально-психологический климат в коллективе).
2. Противоречивость экономических целей и кадровой политики организации.
3. Выбытие персонала по незапланированным причинам.

Эффективное кадровое планирование является частью эффективной работы предприятия в целом. От эффективности кадрового планирования напрямую зависит деятельность всего предприятия. Поэтому важно правильно и грамотно организовать работу по проведению кадрового планирования.

Кадровое планирование не может быть эффективным без контроля. Первой задачей контроля показателей является фиксация результатов кадрового планирования (соотношение запланированных и фактических показателей). Далее, после данного соотношения предполагает анализ отклонений и корректировка планов [11].

Основными критериями эффективности кадрового планирования и мероприятий, по его осуществлению являются следующие [31]:

1. Степень достижения целей организации.
2. Рост производительности труда.
3. Годовой экономический эффект (достижение организацией наивысших экономических показателей при наименьших затратах).
4. Прирост объема производства.

5. Экономия рабочего времени.

Наряду с этими показателями, используются и частные показатели:

- снижение уровня текучести кадров;
- повышение удовлетворенности трудом;
- увеличение степени лояльности персонала;
- гибкость проводимой кадровой политики;
- степень учета интересов работника и производства;
- относительная экономия (высвобождение) численности работников.

Таким образом, грамотное решение вопросов кадрового планирования позволяет значительно повысить эффективность деятельности организации в целом и её конкурентоспособность на рынке без значительного увеличения затрат на персонал.

Обобщая вышеизложенное, можно прийти к выводу, что кадровое планирование сводится к следующему:

- наём и удержание работников необходимого организации количества и качества в определенный период времени;
- обеспечение оптимального использования кадрового потенциала организации;
- прогнозирование проблем управления персоналом и разработка кадровых мероприятий, определяющих адекватную реакцию организации на эти проблемы и оперативную адаптацию сотрудников к изменяющимся условиям.

Кадровое планирование создает условия для нормального функционирования, развития и эффективного использования персонала предприятий независимо от размеров, вида деятельности и целей создания.

Таким образом, рассматривая вопрос кадрового планирования в системе управления персоналом, можно сделать вывод, что кадровое планирование представляет собой комплексную и целенаправленную деятельность, которая направлена не только на динамичное развитие

персонала организации, но и способствует сохранению кадрового потенциала организации в целом.

1.2 Характеристика элементов системы кадрового планирования

На организацию процесса планирования персонала оказывают влияние те подходы, которые используются организацией в процессе управления. В рамках данной работы кадровое планирование рассматривается как система, что подразумевает совокупность элементов, взаимосвязанных между собой.

Системный подход предполагает, что изменение состояния какого-либо одного элемента влечет за собой изменение других элементов системы, поэтому важно установить направление и степень влияния изменения одних характеристик элементов на характеристики других и на результирующие показатели кадрового планирования. Система кадрового планирования представлена на рисунке 1.2



Рисунок 1.2 – Система кадрового планирования

Целеполагание — это один из основных процессов управления организацией, предназначенный для определения желаемых конечных

результатов деятельности и концентрации усилий работников на едином направлении действий[16].

Цель кадрового планирования организации – обеспечение организации необходимым количеством и качеством сотрудников в заданный период времени.

Одним из методов постановки целей является SMART-подход.. Согласно технологии SMART цель кадрового планирования организации должна быть:

- Конкретной (Specific), так как при постановке цели необходимо точно определить результат, который необходимо достичь в будущем;

- Измеримой (Measurable), так как при постановке цели необходимо установить конкретные критерии для измерения выполнения/невыполнения результата;

- Достижимой (Achievable or Attainable) – реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений;

- Значимой/реалистичной (Relevant/ Realistic). Цель должна быть ориентированной на результат, а не на процесс. Если при выполнении цели в целом организация не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов организации.

- Ограниченной во времени (Timebound). Цель должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Ограничение достижения цели во времени позволяет сделать процесс управления контролируемым. Но необходимо учитывать, что временные ограничения должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

В определении объекта кадрового планирования у авторов, рассматривающих вопросы данного определения, расхождения во мнениях только

в том, что в рамках одного подхода объектом является – трудовой коллектив предприятия, а в рамках другого – объектом кадрового планирования являются также потенциальные сотрудники.

Сторонники одного подхода, в рамках определения субъекта кадрового планирования, считают, что планировать качество и количество персонала, а также его развитие и определение затрат на эти мероприятия должны высшее руководство, его заместители и линейные руководители [13,19]. Сторонники другого мнения считают, что данными вопросами должна заниматься служба управления персоналом [35]. И представители третьего подхода придерживаются того мнения, что субъектом кадрового планирования выступает линейное руководство и подразделение службы управления персоналом, они и осуществляют функции кадрового планирования [24]. Выбор того или иного подхода к субъекту кадрового планирования зависит от ряда факторов, в частности от модели управления персоналом организации. Модель управления персоналом – это способ осуществления управления персоналом, отражающий отношение к работнику и определяющий совокупность и форму выполняемых функций управления персоналом. Выбор модели УП – это выбор основного «русла» для осуществления управления персоналом. В таблице 1.1 отражены субъекты кадрового планирования в зависимости от модели управления персоналом по классификации Д. Геста.

Таблица 1.1 – Субъект кадрового планирования в зависимости от модели управления персоналом по классификации Д. Геста

Модель управления персоналом	Субъект кадрового планирования
Патерналистская	Руководство и линейные руководители
Производственная	
Профессиональная	Высококвалифицированные специалисты отдела по работе с персоналом
Модель человеческих ресурсов	Совместно руководители и специалисты отдела по работе с персоналом

Для того чтобы организация могла достичь поставленных целей, необходимы затраты ресурсов. Организация должна располагать следующими видами ресурсов [12]:

- человеческими(люди);
- материальными;
- энергетическими;
- финансовыми;
- информационными;
- технологическими;
- временными.

Главенствующее местосреди всех ресурсов занимают человеческие ресурсы. Как уже было сказано выше, планирование подразумевает четкое определение потребности и стоимостичеловеческих ресурсов на определенныймомент времени. Оценивается не только численность, но также и квалификационные показатели. Понятие, как человеческие ресурсы, подразумеваетспособности и потенциальные возможностичеловека относительно его физической, умственной и эмоциональной деятельности, которые помогают ему эффективноучаствовать в производственной деятельности.

Особенно следует выделить информационные ресурсы как совокупность данных и знаний. От уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации зависит эффективность системы управления всей организацией.

Особо важную роль играют финансовые ресурсы организации.

Финансовые ресурсы – это совокупность денежных средств в форме доходов и внешнихпоступлений, предназначенных для обеспечениятекущих затрат, выполненияфинансовых обязательств и осуществлениязатрат по обеспечению расширенноговоспроизводства и экономического стимулированияработающих.

Время — это ограниченный ресурс. Оно необратимо, и его невозможно растянуть или восстановить. Для руководителя имеет фундаментальную важность управление как собственным временем, так и временем других сотрудников организации.

Согласно функциям планирования, указанным в п. 1.1 данной работы, кадровое планирование включает в себя:

- определение целей управления персоналом;
- определение задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- определение способов (методов) решения конкретных задач;
- определение средств (затрат) на реализацию кадровых мероприятий;
- контроль и оценка результатов (обратная связь).

Для запуска процесса целеполагания необходимы данные анализа внешней и внутренней среды организации: причины актуальных внутренних проблем, требования и возможности рынка, информация о сильных и слабых сторонах, наличных ресурсах, ожидания, идеи заинтересованных лиц и т. п. [16]. В управлении персоналом каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности. Каждая составляющая управления персоналом находится в зависимости друг от друга, в свою очередь, на нее влияет каждый элемент организации, на который происходит влияние из внешней среды. Под этим воздействием происходит корректировка намеченных планов и дальнейшее согласование со всеми элементами структуры. На рисунке 1.2 представлены некоторые факторы внутренней и внешней среды, влияющие на систему кадрового планирования и систему управления персоналом в целом.

Как правило, элементы внешней среды (конкуренты, поставщики, потребители, общая экономическая ситуация и др.) задают рамки для реализации элементов внутренней среды. Внутренние элементы – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений, т.е. управленческие решения принимаются в тех условиях, которые задают цели предприятия, структура организации, технология, видение высшего руководства и др.

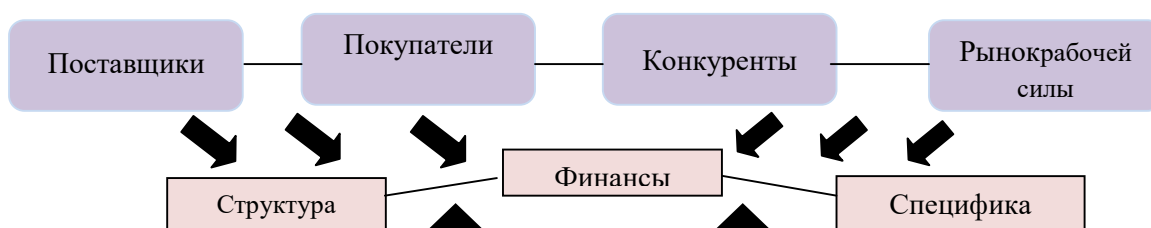


Рисунок 1.2 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на систему кадрового планирования

Также стоит отметить влияние на определение целей управления персоналом модели управления персоналом (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Цель управление персоналом в зависимости от модели управления персоналом по классификации Д. Геста

Модель управления персоналом	Цель управление персоналом	Задачи управления персоналом
Патерналистская	Целью системы управления персоналом является его, удержание за счет реализации социальных программ, усиления зависимости работника от организации. В качестве основного мотивирующего фактора рассматривается потребность сотрудников в безопасности	– анализ потребностей персонала организации; – адаптация персонала; – повышение лояльности и вовлеченности персонала; – разработка социальных программ; – защита прав работников; – повышение степени удовлетворенности трудом персонала организации

Окончание таблицы 1.2

Производственная	Приоритетной целью управления	– создание системы
------------------	-------------------------------	--------------------

	персоналом является использование потенциала персонала организации для достижения целей организации, сохраняя управляемость. Работник воспринимается как средство производства	стимулирования персонала организации для повышения эффективности производства – организация оплаты труда, как стимулирующего фактора
Профессиональная	Основной целью управления персоналом является формирование высококвалифицированного состава персонала организации	– определение качественной потребности в персонале; – определениетребований к персоналу; – НОТ; – оценка персонала; – повышение квалификации персонала
Модель человеческих ресурсов	Повышение конкурентоспособности организации и её развитие с помощью развития личности, самореализации персонала	– создание благоприятных условий для реализации творческого потенциала персонала организации; – развитие персонала; – определение потребностей персонала; – формирование системы мотивации персонала; – формирование и развитие корпоративной культуры.

Согласно проведенному анализу в таблице 1.2 можно сделать вывод, что в зависимости от модели управления персоналом организации организация ставит перед собой различные цели, для реализации которых требуется осуществление конкретных задач. Задачи — предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в определенные сроки.

При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы кадровой политики организации. Формирование целей в кадровой области происходит путем переговоров по широкому кругу вопросов, в которых участвуют все заинтересованные стороны с различным потенциалом власти[23]. Плановым процесс целеполагания становится только тогда, когда он проводится с систематической последовательностью. Этапами процесса планирования целей отражены на рисунке 1.3.

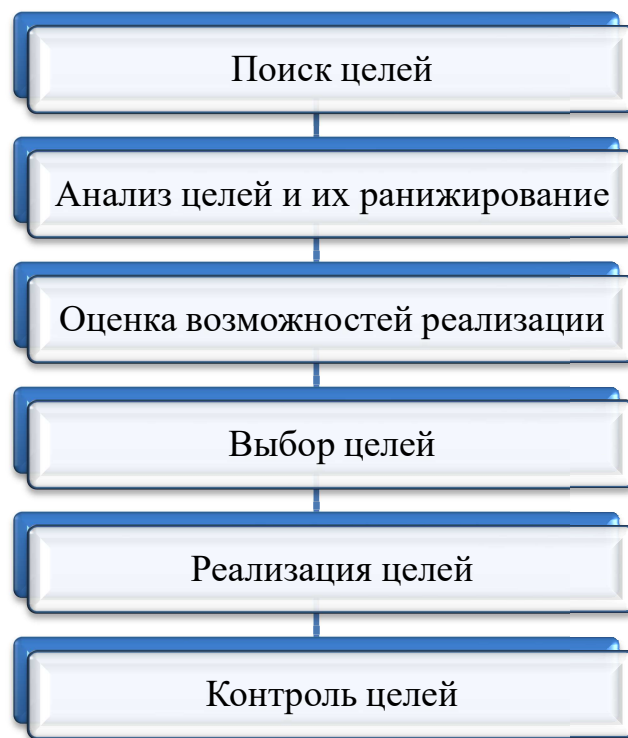


Рисунок 1.3 – Этапы процесса планирования целей

Для решения конкретных задач необходимо определить способы (методы) их достижения. По оценке экспертов насчитывается свыше 150 методов планирования.

По степени формализации методы кадрового планирования делятся на две группы: интуитивные и формализованные (рисунок 1.4).

Интуитивные методы основаны на интуиции и логическом мышлении. Широко используются когда невозможно учесть влияния множества факторов на сложный объект или не нужны трудоемкие расчеты. Методы: экспертных оценок – индивидуальные, коллективные [27].

Сущность методов экспертных оценок заключается в том, что основу прогноза составляет мнение специалиста или коллектива специалиста основанное на профессиональном, научном и практическом опыте. Различаются индивидуальные и коллективные экспертные оценки.

Среди индивидуальных используются: интервью, аналитический метод (анализ тех или иных тенденций), метод написания сценария (варианты развития событий).

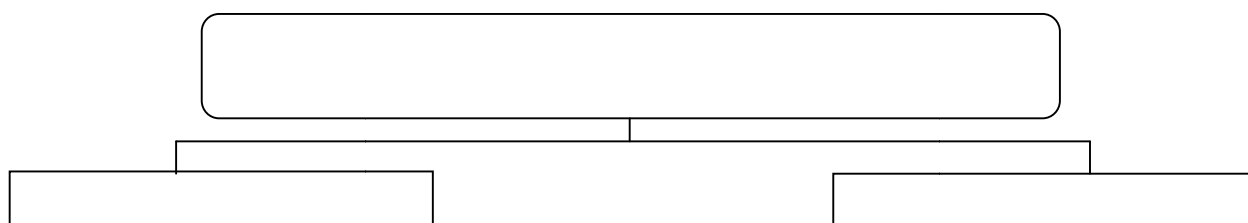


Рисунок 1.4 – Методы кадрового планирования

Среди коллективных экспертных оценок широко используется [27]:

- Метод «мозгового штурма» – коллективное генерирование идей предполагает формирование группы, определение проблемы и описания метода, формулировку идей, выступление участников. Идеи систематизируются, группируются, каждая идея может быть подвергнута критике, составляется список практически реализуемых идей;

- Метод 635 – 6 участников в течении 5 минут формулируют 3 разных решения, на листе отмечают подходы к решению проблемы. Всего 108 идей за 30 минут;

- Метод Дельфи – сущность данного метода заключается в проведении индивидуальных опросов (анкет) в несколько туров. Далее осуществляется обработка полученных данных и обобщение результатов экспертами. Эксперты могут корректировать суждения, объясняя причины несогласия с коллективной оценкой. Повтор до 3-4 раз. Сужение диапазона оценок, формируется коллективное суждение;

– Метод комиссии – разновидность метода экспертных оценок (эксперты обсуждают методы и приходят к единому мнению).

Формализованные методы основаны на использовании математической теории и логики, математических методах. Основу этих методов прогнозирования составляет изучение экономических показателей и их формализованное описание в виде математических зависимостей и отношений.

Существует несколько формализованных методов планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математические, графоаналитический и программно-целевые.

Балансовые методы основываются на взаимной координации ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и потребностей в них в рамках планового периода. Если по сравнению с потребностями ресурсов не достаточное количество, ищутся дополнительные источники для покрытия дефицита. Допускается привлечение ресурсов как из внешних, так и внутренних источников.

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод позволяет представить результаты анализа графическими средствами. Сетевой метод является разновидностью графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется

параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам.

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы или набора мероприятий, объединенных одной целью в определенный период времени. Особенностью программы является ее ориентация на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые располагают необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею.

Выбор того или иного метода планирования зависит от ряда факторов и условий: от цели планирования, сроков, наличия ресурсов, видения руководства, специфики и масштабов организации и т.д.

При реализации кадрового планирования важную роль играет определение средств (затрат) для достижения цели управления персоналом.

Целью планирования затрат на персонал является установление изменений затрат в области персонала внутри определенного планового периода времени. Результатом планирования затрат является документ, представляющий собой реестр планируемых расходов на персонал с распределением по статьям на соответствующий период времени, называемый бюджетом. Бюджет представляет собой инструмент для динамического управления входным и выходным потоками ресурсов с целью их балансирования [14].

Процесс бюджетирования охватывает четыре стадии: составление проекта бюджета, рассмотрение и утверждение его полномочным лицом, исполнение бюджета и контроль, составление отчёта об исполнении бюджета и его анализ. Прежде, чем спланировать бюджет необходимо иметь план по персоналу. План по персоналу позволяет [14]:

- грамотно построить стратегию работы с персоналом, исходя из целей организации;
- определить бюджет расходов на персонал и «отстоять» его перед руководством;
- спрогнозировать возможность достижения целей организации с точки зрения развития человеческих ресурсов организации;
- выделить приоритеты в работе с персоналом;
- разработать несколько вариантов плана в зависимости от существующей бизнес - стратегии, в которой прописаны разные сценарии развития организации;
- показать «прозрачность» работы с персоналом для учредителей;
- формировать необходимый уровень взаимоотношений с окружающей социальной средой, что является актуальным для градообразующих предприятий и т.д.

Технология разработки бюджета расходов на персонал представлена на рисунке 1.5.

Как правило, выделяют четыре категории статей затрат. Первая – зарплата (оклады, премии, бонусы, компенсации). Вторая категория – социальные расходы. Они планируются в соответствии с документами, утвержденными в организации (положения о «социальном пакете», материальной помощи прочие локальные нормативные акты). Третья категория – это обучение. Расходы на обучение планируются как структурными подразделениями, так и кадровой службой. Четвертая категория – собственные расходы HR-службы. В этой категории планируются расходы, необходимые для работы с персоналом и для успешного функционирования самой кадровой службы.

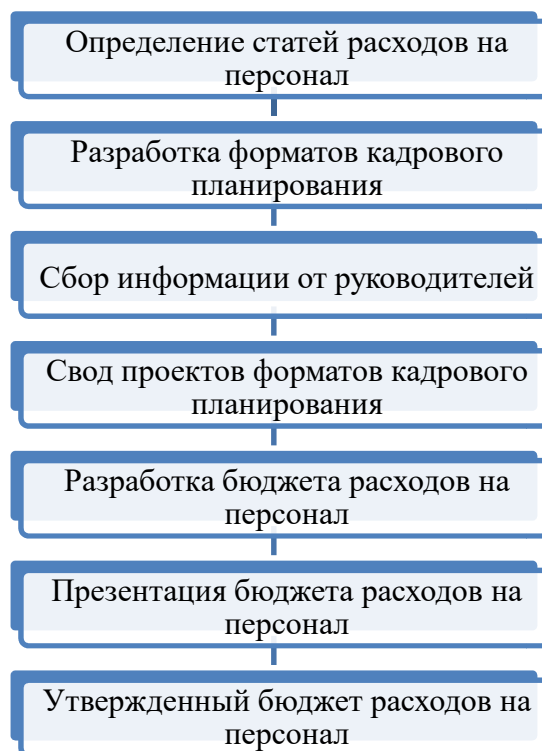


Рисунок 1.5 – Технология разработки бюджета расходов на персонал

При кадровом и бюджетном планировании необходимо учитывать стратегию управления персоналом организации и организационную культуру, основанную на стратегии деятельности организации. Более того, важно учитывать не только этап развития компании, экономические аспекты организации, но и интересы работников

Для каждого предприятия доля расходов на персонал очень индивидуальна. Это зависит от отрасли, трудоемкости процесса производства и других факторов. В основном затраты на персонал колеблются в диапазоне 15–20 % от общих расходов [14].

Документы, обосновывающие расходы на персонал, формирует кадровая служба и передает их в планово-экономические структуры, которые включают эти затраты, путем калькуляции, в себестоимость каждого вида продукции. Далее направляются документы в финансовые подразделения для формирования бюджета расходов на персонал.

При создании системы бюджетирования важно понимать, что эффективность ее зависит от следующих факторов:

- тех, кто будет осмысленно работать с бюджетами;
- возможностей информационных технологий;
- умения специалистов формализовать и регламентировать бизнес-процессы;
- понимания объема и продолжительности работ по постановке системы;
- способности руководства расставлять приоритеты и формулировать цели.

Заключительной функцией кадрового планирования является контроль и оценка результатов (обратная связь). На практике контроль служит основой планирования на новый отчетный период. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей организации в целом [15]. Контроль обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе.

Основными средствами контроля являются:

- наблюдение;
- измерение показателей деятельности;
- проверка всех сторон деятельности;
- учет и анализ.

Процесс контроля состоит из следующих этапов (рисунок 1.6):

На первом этапе необходимо определить цели и период времени, за который эти цели должны быть достигнуты. Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Устанавливая стандарты, каждая организация исходит прежде всего из представления о своем предназначении, опираясь на четко сформулированные видение цели кадрового планирования [15].

На втором этапе процесса контроля осуществляется измерение достигнутых показателей работы организации или подразделения и

сравнение фактически достигнутых результатов с запланированными, что дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную сторону. На данном этапе руководитель должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям, и установить, насколько допустимы обнаруженные отклонения от стандартов.

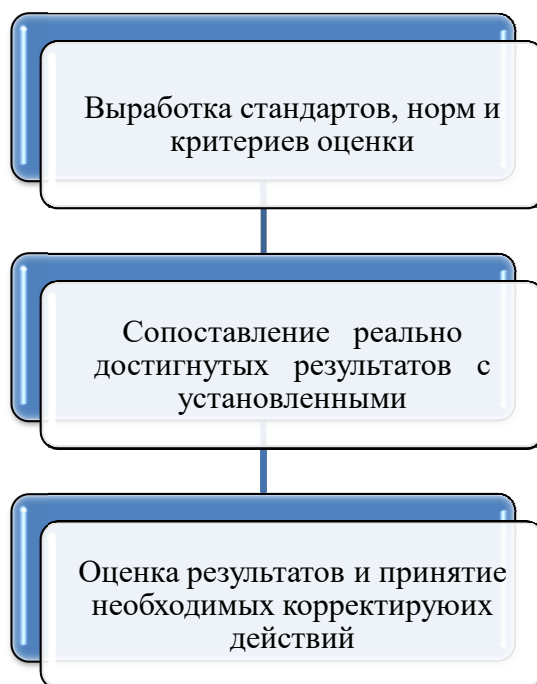


Рисунок 1.6 – Этапы осуществления обратной связи кадрового планирования

На заключительном этапе контроля осуществляется оценка достигнутых результатов. По параметрам, оцениваемым в процессе контроля, могут быть получены результаты трех видов [15]:

- положительные, когда фактические результаты работы оказываются лучше запланированных;
- отрицательные, когда фактические результаты работы оказываются хуже запланированных;
- нейтральные, когда контролируемые достигнутые показатели соответствуют плановым.

Только при получении нейтральных результатов контроля не требуется никаких корректирующих действий со стороны руководителя.

В случае, когда получены положительные результаты, их желательно закрепить и осуществить корректирующие действия, направленные на усиление мер, которые привели к положительному результату. Если получены отрицательные результаты контроля, их необходимо проанализировать и определить направление мер по исправлению ситуации. Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты — это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю.

Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Позволяет выявить проблемы, когда они еще находятся в стадии зарождения, и скорректировать параметры объекта управления до того, как эти проблемы перерастут в кризис организации в целом [33].

Контроль уменьшает степень неопределенности внешней среды организации. В современной организации, действующей в условиях сложной и нестабильной окружающей среды, контроль должен служить эффективным механизмом оценки возможных изменений окружающей среды. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, определяя причины успехов и неудач, руководители получают возможность адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить продвижение к целям организации.

Далее рассмотрим особенности системы кадрового планирования на высокотехнологичных предприятиях машиностроения.

1.3 Особенности кадрового планирования на высокотехнологичном предприятии машиностроения

Кадровое планирование характерно для всех предприятий в различных отраслях современной экономики. При этом планирование персонала в малых, средних и крупных предприятиях отличается интенсивностью и

объемом кадрового планирования. Практика показывает, что малые и средние предприятия быстрее могут спрогнозировать последствия решений в области кадрового планирования, а крупные предприятия рассматривают вопросы в области кадрового планирования медленнее в связи с разнородностью структуры трудового коллектива.

Процесс кадрового планирования на предприятии зависит от численности работников, масштабов деятельности, региональных и отраслевых особенностей. Малые и средние используют модели планирования исходя из низких затрат. Для крупных предприятий со сложившейся организационной структурой и дифференцированной квалификационной кадровой структурой большое значение играет стратегическое кадровое планирование [4].

Высокотехнологичные наукоемкие предприятия обладают рядом отличительных характеристик, которые непосредственно влияют на управление процессами на предприятии [10]:

- наличие уникальных коллективов с большой долей ученых и профессоров, высококвалифицированных инженерно-технических работников и производственно-промышленного персонала;
- сочетание целей направленности исследований, разработок и производства на конкретный результат с перспективными направлениями работ общесистемного, фундаментального назначения;
- высокий научно-технический уровень продукции, не имеющий зарубежных аналогов или не уступающий им;
- высокая динамичность развития производства, проявляющаяся в постоянном обновлении её элементов (объектов исследования, разработок и производства, технологий и т.д.), изменении количественных и качественных показателей, совершенствовании научно-производственной структуры управления;
- наукоемкие производства являются носителями новых форм организации производства, менеджмента и маркетинга;

– интенсивный инвестиционный процесс – важнейший фактор достижения целей исследований и разработок высокого научно-технического уровня, сопровождающий реализацию крупных проектов;

– важная роль государственной поддержки инновационных проектов и производств на начальном этапе их становления.

Система управления наукоемким предприятием должна обладать следующими характеристиками:

1) эффективным и гибким управлением (оперативность принятия решений, опережающее перспективное планирование), автоматизацией управления с использованием передовых информационных технологий [10];

2) наличием особой кадровой структуры (высокий удельный вес штатных работников составляют конструкторы, технологи, а также высококвалифицированные рабочие);

3) индивидуальной организационной культурой, отличающейся сплоченностью коллектива, наличием большого числа формальных и неформальных связей для решения производственных задач.

Главная цель системы кадрового планирования высокотехнологичного предприятия – это организация обеспечения предприятия профессиональными кадрами, организация их эффективного использования для производственных нужд, организация развития персонала в соответствии с современными требованиями производства. При этом важно, чтобы данные мероприятия удовлетворяли как руководство организации, так и непосредственно персонал [28]. Кадровая политика наукоемкого предприятия должна обеспечить баланс между максимизацией гибкости и эффективностью деятельности работников организации.

Стратегия управления персоналом наукоемкого предприятия должна связывать различные аспекты управления производственным персоналом с целью обеспечения мотивации персонала, стимулирующего воздействия трудовые качества работников и повышение их квалификации. В результате

на предприятии формируется политика управления, соответствующая определенной целевой группе.

Организации, прежде всего относящиеся к высокотехнологичным отраслям промышленности и, стремящиеся к сохранению позиций на рынке, завоеванию новых сегментов рынка как в текущем, так и в стратегическом плане, должны иметь специалистов, обладающих соответствующим квалификационным потенциалом, стремящихся постоянно повышать уровень знаний и готовых к работе в быстро меняющихся внешних условиях.

Условиями формирования требований к качеству подготовки специалистов и рабочих на высокотехнологичных предприятиях машиностроения являются:

- Научоемкая продукция;
- Сложный технологический цикл;
- Современное оборудование;
- Период профессионального становления от 3 до 5 лет.

Следует отметить, что на наукоемких и высокотехнологичных предприятиях правильный подбор и подготовка высококвалифицированных специалистов важны в большей мере, так как на умениях и знаниях сотрудников базируется успех и эффективное развитие наукоемкого предприятия.

Говоря о внутрифирменном планировании на высокотехнологичных предприятиях машиностроения, следует отметить, что на предприятии всегда должен быть резерв кандидатов на все должности, из которых организация отбирает наиболее подходящих. При этом учитываются такие факторы, как уход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с окончанием срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Кадровое планирование не ограничивается только наймом на работу квалифицированного персонала, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. Следует отметить, что кадровая

политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнейшую перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что кадровое планирование представляет собой комплекс социально-экономических программ, предполагающих развитие и саморазвитие кадрового потенциала в соответствии с социальным, экономическим и научно-техническим развитием предприятия в рамках основных стратегий. Кадровое планирование предполагает с одной стороны, оптимизацию занятости, а с другой, создание условий для обеспечения оптимального раскрытия кадрового потенциала работников, направленного на решение производственных задач и удовлетворение их интересов и потребностей.

Элементами системы кадрового планирования являются:

- субъект кадрового планирования;
- объект кадрового планирования;
- цель кадрового планирования;
- функции кадрового планирования;
- ресурсы.

Особенностью кадрового планирования на высокотехнологичных предприятиях машиностроения являются требования к объекту кадрового планирования, так как объектом являются специалисты специфических направлений подготовки, которые являются дефицитом на рынке труда. Говоря о кадровом планировании на высокотехнологичных предприятиях машиностроения, следует отметить, что на предприятии всегда должен быть резерв кандидатов на все должности, из которых организация отбирает наиболее подходящих.

Что касается сущности и преимуществ кадрового планирования, то это:

- выявление кадровых проблем, препятствующих реализации стратегий хозяйственной деятельности;
- разработка кадровых решений, подлежащих осуществлению в ходе разработки стратегии компании;
- формулирование кадровой политики и обеспечение ее реализации;
- соответствие кадровой политики и кадровых программ (целям, направлениям, подходам, методам) общей стратегии компании;
- обеспечение результативности и эффективности компании, повышение ее конкурентоспособности;
- обучение и переподготовка кадров, создание резерва кандидатов при максимально низких затратах, снижение количества избыточно или недостаточно квалифицированных кадров;
- исполнение законодательных и социальных обязательств организации и пр.

Выделенные преимущества кадрового планирования делают его одной из важнейших составных частей бизнес-планирования.

[разделы 2 и 3 изъяты по решению организации-правообладателя]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровое планирование – целенаправленная, обоснованная и организованная деятельность, направленная на обеспечение организации в нужное время в необходимом количестве квалифицированными кадрами, их развитие и контроль за их использованием.

Основными элементами системы кадрового планирования являются:

- субъект кадрового планирования;
- объект кадрового планирования;
- цели кадрового планирования;
- функции кадрового планирования;
- ресурсы.

Назначение кадрового планирования заключается не только в решении текущих проблем, но и в прогнозировании будущих изменений во внешней среде организации и в самой организации; заранее определить оптимальный состав кадров, а также пути, способы и формы обеспечения организации сотрудниками и их эффективного использования; запланировать и реализовать мероприятия, способствующие адаптации человеческих ресурсов к изменениям ситуации.

Объектом исследования работы выступает система управления персоналом АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева. АО «ИСС» – ведущее предприятие России по созданию космических аппаратов связи, телевидения, ретрансляции, навигации и геодезии.

Целью данной работы было разработать рекомендации по развитию системы кадрового планирования АО «ИСС». По итогам работы цель была достигнута в результате решения следующих задач:

Выявлена сущность кадрового планирования, которая заключается в создании условий для нормального функционирования, развития и

эффективного использования персонала предприятий независимо от размеров, вида деятельности и целей создания.

Выявлены элементы системы кадрового планирования и осуществлено их интерпретирование на объект исследования. Также было выявлено, что особенностью кадрового планирования на высокотехнологичных предприятиях машиностроения являются требования к объекту кадрового планирования, так как объектом являются специалисты специфических направлений подготовки, которые являются дефицитом на рынке труда.

В ходе исследования было выявлено, что в АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева система кадрового планирования приравнивается к определению потребности в персонале. Цели и задачи системы кадрового планирования не сформулированы и не отражены в локальных нормативных актах организации. Также было выявлено, что субъекты кадрового планирования – специалисты отдела по работе с персоналом не обладают необходимой квалификацией: преимущественно это специалисты инженерных специальностей и в области педагогики. В ходе исследования было выявлено, что при определении потребности в персонале в АО «ИСС» акцент делается на количественный аспект, а определение качественной потребности ограничивается определением направлений целевой подготовки молодых специалистов.

С целью развития системы кадрового планирования АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка Оперативного плана работы с персоналом Общества и Оперативного плана самостоятельных структурных подразделения для более детального планирования в связи со спецификой деятельности и масштабами предприятия.
2. Определение качественной потребности в персонале с помощью компетентностного подхода.

3. Обучение специалистов отдела по работе с персоналом с помощью модульного обучения.

Также была разработана функционально-целевая схема по внедрению Оперативного плана работы с персоналом по Обществу, где были прописаны участники данного процесса и их функции.

Ожидается, что развитие системы кадрового планирования позволит повысить производительность труда и объем производства, обеспечить рост прибыли и рентабельности. А также повысить уровень удовлетворенности трудом, увеличить степень лояльности персонала, повысить средний уровень квалификации персонала и выявить относительную экономию за счет высвобождения численности работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиева З.К. К вопросу о кадровом планировании в организации [Электронный ресурс] / З.К. Алиева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – №27. – с. 44-47. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_21733150_79924905.pdf
2. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / О. Х. Аршолоева. — Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. — 160 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
4. Берсенева К.В. Роль кадрового планирования в стратегическом управлении промышленным предприятием [Электронный ресурс] / К.В. Берсенева // Известия волгоградского государственного технического университета. – 2013. – №17 (120). – с. 41-46. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_20846849_43312966.pdf
5. Богунова А.А. Роль и значение кадрового планирования в системе управления персоналом в организации [Электронный ресурс] / А.А. Богунова, А.А. Асланян // Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам. – 2016. – с. 151-153. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_27550060_71818368.pdf
6. Богунова А.А., Асланян А.А. Роль и значение кадрового планирования в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс] / А.А. Богунова, А.А. Асланян // Статья в сборнике трудов конференции. – 2016. – с. 151-153. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27550060>
7. Богдан Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева; СибАГС. – Новосибирск, Изд-во СибАГС, 2013 – 99 с.

8. Вознюк С.А. Кадровое планирование и эффективность работы предприятия [Электронный ресурс] / С.А. Вознюк // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2011. – №5-2, с. 151-155. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21033292>
9. Ганиева А.К. Формирование эффективной системы кадрового планирования организации [Электронный ресурс] / А.К. Ганиева, О.И. Паздникова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2017. – № 2 (56). – с. 30-35. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_29899235_13627908.pdf
10. Гунина, И.А. Организационные и методические аспекты развития персонала промышленного предприятия / И.А. Гунина, С.Г. Туленинова // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2012. - Т. 8. - № 1. - С. 129-133.
11. Гребенщиков И.А. Кадровое планирование – важнейшая функция управления персоналом [Электронный ресурс] / И.А. Гребенщиков // Научная статья. – 2017. – №. – с. 36-38
12. Дуракова И.Б. Управление персоналом / Учебник: ИНФРА-М. – Москва. – 2009. – 569с.
13. Елисеева Т.П. Стратегия кадрового планирования в организации [Электронный ресурс] / Т.П. Елисеева и др. // статья в сборнике трудов конференции. – 2015. – с. 174-176. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24644796>
14. Ефремова Е.А. Формирование бюджета затрат на персонал [Электронный ресурс] / Е.А. Ефремова // Современные проблемы управления человеческими ресурсами. – 2016. – 787-789. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-byudzheta-zatrat-na-personal>
15. Злобин Е.Ф., Сафошина О.Ф. Роль контроллинга в кадровом планировании [Электронный ресурс] / Е.Ф. Злобин, О.Ф. Сафошина // Статья в сборнике трудов конференции. – 2016. – с. 163-168. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27419834>

16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] / А.Я. Кибанов // Электронная библиотека. – 2015. – Режим доступа: <http://econom-lib.ru/4.php>

17. Кожанова В.В. Проблематика кадровых ошибок в планировании и управлении организацией [Электронный ресурс] / В.В. Кожанова // Инновационные технологии в управление, экономике и культуре. – 2017. – с. 216-223. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_29182865_47681405.pdf

18. Косенко В.В. Система многоуровневого кадрового планирования на наукоемком предприятии [Электронный ресурс] / В.В. Косенко // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2017. – №7. – с. 150-155. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29118338&>

19. Коретский А.А. Основные этапы и виды кадрового планирования в организации [Электронный ресурс] / А.А. Коретский // Инновационная наука. – 2016. – №4-1. – с. 191-193. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_25809369_67029702.pdf

20. Косолапова А.И. Пестов В.Ю. особенности кадровой политики наукоемкого предприятия [Электронный ресурс] / А.И. Косолапова, В.Ю. Пестов // Экономинфо. – 2014. – №22. – с. 78-82. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-kadrovoy-politiki-naukоеmкого-predpriyatiya>

21. Кривякин, К.С. Методический подход к организации эффективного наукоемкого производства / К.С. Кривякин // Экономинфо. – 2013. – № 20. – С. 9-12.

22. Кудряшов В.С. Система кадрового планирования организации [Электронный ресурс] / В.С. Кудряшов // Северо-Западный ин-т упр. РАНХиГС. – Электрон. науч.-эконом. журнал. – Санкт-Петербург: Стратегии бизнеса. – 2018. – №7 (51) 2018. – с. 11-17. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sistema-kadrovogo-planirovaniya-organizatsii>

23. Кузьмина Т.Т. Проблемы кадрового планирования в России / Т.Т. Кузьмина // Проблемы современной экономики. – 2013-. – №16. – с. 28-32

24. Кузьминский С.С. Теоретико-методологические основы кадрового планирования как элемент кадровой политики [Электронный ресурс] / С.С. Кузьминский // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, – 2013. – №6. – с.122-127. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20251913>

25. Кукушкин С.Г. Влияние системы кадрового планирования на стратегию развития кадрового потенциала организации [Электронный ресурс] / С.Г. Кукушкин, О.В. Арефина, В.В. Косенко // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2011. – №3. – с. 362-365. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_22889642_33286569.pdf

26. Мамонтова С.В. Кадровое планирование, как основная функция службы управления персоналом [Электронный ресурс] / С.В. Мамонтова, А.С. Лукьянчикова // Проблемы развития современной экономики. – 2014. – №5. – с. 21-25. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_23300305_10812661.pdf

27. Мельник Е. С. Проблема планирования кадрового потенциала на предприятиях [Электронный ресурс] / Е.С. Мельник // Актуальные вопросы экономических наук: материалы Междунар. науч. конф. — 2011. — С. 113-115. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/11/1004/>

28. Морозова Е.С. Эффективное кадровое планирование как условие создание конкурентных преимуществ организации [Электронный ресурс] / Е.С. Морозова // Сетевой научный журнал Орелгау. – 2016. – №2 (7). – с. 200-202. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_27529543_11846749.pdf

29. Наумова Ю.А. Современные проблемы кадрового планирования / Ю.А. Наумова // Достойный труд – основа стабильного общества. – 2014. – с. 188-193

30. Общий менеджмент : учебное пособие [Электронный ресурс] / Л. С. Ружанская [и др.] ; под общ. ред. Л. С. Ружанской, И. В. Котляревской. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 116 с. — Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54029/1/978-5-7996-2255-8_2017.pdf

31. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджан. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 283 с.

32. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

33. Основы менеджмента: учебное пособие / сост.: Н.И. Гвоздев, А.Н. Древаль; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 188 с. – Режим доступа: <http://portal.tpu.ru/SHARED/b/BONDARTV/educational/Tab2/555.pdf>

34. Петров О.А. Профессиональное обучение персонала в системе кадрового планирования как условие успешного функционирования предприятия [Электронный ресурс] / А.О. Петров // Научная статья. – 2012. – №1-1(73). – с. 113-118. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17328469>

35. Рахимова Д.Н. Международный опыт по кадровому планированию [Электронный ресурс] / Д.Н. Рахимова, М.Ф. Мустафоев // Потенциал современной науки. – 2016. – № 1 (18). – С. 75-81. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_25522719_13166482.pdf

36. Федоренкова О.О. Кадровое планирование на предприятии [Электронный ресурс] / О.О. Федоренкова, А.В. Мельничук // Новое

поколение. – 2016. – №10. – с. 408-412. – Режим доступа:
https://elibrary.ru/download/elibrary_28435312_53358590.pdf

37. Хасанов И.И. Совершенствование кадрового планирования в организации [Электронный ресурс] / И.И. Хасанов // Символ науки. – 2015. – №4. – 133-135. – Режим доступа:
https://elibrary.ru/download/elibrary_23464736_90738198.pdf

[приложения А, Б, В изъяты по решению организации-правообладателя]

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Список вопросов для проведения серии интервью с начальником и специалистами службы управления персоналом АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева

№ п/п	Наименование вопроса
1	Какова стратегическая цель управления персоналом Общества?
2	Прописана ли стратегическая цель Общества и стратегическая цель управления персоналом в локальных нормативных актах организации?
3	В чем, в вашем понимании, заключается сущность кадрового планирования?
4	Осуществляется ли кадровое планирование в АО «ИСС»?
5	Какова цель кадрового планирования в АО «ИСС»?
6	Кто занимается вопросами кадрового планирования на предприятии?
7	Существуют ли регламенты по вопросам кадрового планирования в Обществе?
8	Какие методы определения потребности в персонале Вы знаете?
9	Какие методы определения потребности используются на предприятии?
10	Кто определяет сколько человек необходимо принять? Каким способом?
11	Планирование осуществляется по всем категориям персонала Общества?
12	Согласуется ли кадровое планирование с другими планами Общества?
13	Какие подразделения задействованы в реализации кадрового планирования?
14	Проводится ли процедура анализа работ на предприятии?
15	Какую роль играет нормирование труда и анализ работ при осуществлении кадрового планирования на предприятии?
16	На предприятии существует дифференциация подразделений по направлениям работы. К каким направлениям относятся те или иные подразделения?
17	Кто является ответственным лицом при определении потребности в персонале?
18	По каким направлениям осуществляется целевая подготовка молодых специалистов?
19	Сформулированы ли требования к компетенции принимаемых молодых специалистов, окончивших программу целевой подготовки?
20	Кто является ответственным лицом за решение вопросов о приеме на работу молодого специалиста?
21	При формировании бюджетного плана Общества учитываются ли затраты на персонал?
22	По каким статьям затрат формируется бюджет на персонал Общества?
23	Каким способом формируется бюджет на персонал?
24	Какие подразделения принимают участие в формировании бюджета затрат на персонал?
25	Каким образом составляется план обучения сотрудников Общества?
26	Осуществляется ли оценка мероприятий по осуществлению кадрового планирования? Когда и кем?

27	Есть ли необходимость в обучении специалистов отдела по работе с персоналом по вопросам кадрового планирования?
28	Проводятся ли мероприятия по сокращению/высвобождению персонала в Обществе?
29	С чем, на Ваш взгляд, связано высокое количество сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста на предприятии?
30	Проводятся ли какие-то кадровые мероприятия по омоложению коллектива Общества?
31	При отсутствии вакансий на какие места принимают студентов-целевиков?
32	На предприятии существует практика приема под высвобождение. В чем её сущность?
33	Какова процедура разработки Плана освобождения должностей в связи с выходом на пенсию?
34	Какова процедура разработки Плана приема сотрудников под новые задачи, функции и пр.?
35	Каков результат кадрового планирования на предприятии?
36	Ваша оценка существующей системы кадрового планирования в АО «ИСС»?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Список документов, изученных для изучения системы управления персоналом и системы кадрового планирования АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева

1. Коллективный договор АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева за 2018-2021гг.
2. Правила внутреннего трудового распорядка АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева.
3. План приема сотрудников под новые задачи, функции и пр. на 2019г.
4. План освобождения должностей в связи с выходом на пенсию на 2019г.
5. План обучения работников АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева на 2019г.
6. Личные карточки формы Т-2 сотрудников отдела по работе с персоналом и отдела по обучению и развитию персонала.
7. Положение о премировании работников.
8. Положение об отделе по работе с персоналом.
9. Положение об отделе обучения и развития персоналом.
10. Должностная инструкция специалиста по кадрам.
11. Должностная инструкция экономиста по труду.
12. Положение об оценке эффективности труда сотрудников предприятия.
13. Устав АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнёва».
14. Электронная база данных «АСУ ФЭЗ».
15. Положение об аттестации персонала АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнёва».
16. Штатное расписание отдела по работе с персоналом.
17. Штатное расписание отдела обучения и развития персонала.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Структура Оперативного плана работы с персоналом АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева

Утверждаю
Генеральный директор

(ФИО, подпись)

(дата)

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН
работы с персоналом на 20__ год
АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф.
Решетнева

1. Общие положения.
2. Цель кадрового планирования АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева на 20__ год.
3. План работы с персоналом по следующим направлениям:

№п/п	Задачи	Сроки	Бюджет
Определение потребности в персонале			
1.			
...	
Поиск, подбор и отбор персонала			
...	
Адаптация персонала			
Обучение персонала			
Оценка персонала			
Мотивация и стимулирование персонала			
Высвобождение/сокращение персонала			

4. Назначение ответственных.
5. Промежуточная оценка результатов.
6. Отчетность.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Структура Оперативного плана работы с персоналом самостоятельных структурных подразделений АО «ИСС»

Утверждаю
Заместитель генерального директора
по управлению персоналом

(ФИО, подпись)

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН работы с персоналом на 20__ год подразделения 000

АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф.
Решетнева

1. Сведения о постоянных работниках подразделения 000.
2. Цель кадрового планирования подразделения 000 на 20__ год.
3. План работы с персоналом по следующим направлениям:

№ п/п	Задачи	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Ресурсы
Определение потребности в персонале					
1					
...
Поиск, подбор и отбор персонала					
...
Адаптация персонала					
Обучение персонала					
Оценка персонала					
Мотивация и стимулирование персонала					
Высвобождение/сокращение персонала					

Начальник подразделения 0000
(отдела/цеха/лаборатории, службы, управления)

(подпись)

(ФИО)

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись

« 01 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. – Управление персоналом

Развитие системы кадрового планирования организации

Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель А.Н. Поздеев

Выпускник


подпись, дата

А.Ю. Одинцова

Консультант


подпись, дата

доцент, канд.экон.наук П.Н. Воронцов

Красноярск 2019